

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УДК 339.128



Бутырина В.Н.

*кандидат экономических наук,
доцент, доцент кафедры
финансов предприятия
и страхования Таврического
национального университета
имени В.И. Вернадского*

Аннотация. В статье обобщены, проанализированы и дополнены научные разработки о реинжиниринге бизнес-процессов. Раскрыты особенности и приведены аргументы, подтверждающие актуальность развития реинжиниринга бизнес-процессов в страховых компаниях.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, страхование, менеджмент, эффективность.

Анотація. У статті узагальнені, проаналізовані та доповнені наукові напрацювання про реінжиніринг бізнес-процесів. Розкрито особливості та наведено аргументи, що підтверджують актуальність розвитку реінжинірингу бізнес-процесів в страхових компаніях.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, страхування, менеджмент, ефективність.

Abstract. The article summarized and analyzed, including the scientific achievements of the business process reengineering. The features and present arguments supporting the relevance of business process reengineering in the insurance companies.

Keywords: reengineering business processes, insurance, management, efficiency.

Постановка проблемы в общем виде. Создание систем эффективного управления организациями самого разного характера и сферы деятельности – одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом. Универсального алгоритма для создания таких сис-

тем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. В число передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению.

В современном менеджменте произошло постепенное сближение понятий «процесс» и «бизнес-процесс» [1; с. 5-6, 2; с. 1-2]. Страховой менеджмент не стоит в стороне от происходящих процессов. Отечественный страховой рынок интенсивно развивается, заметно возросло понимание значимости страхования как важного инструмента компенсации ущерба как в сфере производственных отношений, так и в сфере деятельности экономически активной части населения страны, участвующей в различных страховых программах. Эффективность этого инструмента во многом зависит от качества организации бизнес-процессов в каждой работающей на рынке страховой компании, аккумулирующей средства страхователей. Мировой опыт также свидетельствует, что определяющим фактором эффективности страховых операций является четко формализованная структура бизнес-процессов, а также их совершенствование и перестройка для повышения эффективности функционирования страховщика и роста стоимости бизнеса. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов представляется перспективным направлением совершенствования страхового менеджмента и формирования клиентоориентированной страховой организации.

Анализ исследования и публикаций. Применительно к реинжинирингу бизнес-процессов на данный момент существует различные методологии отличающиеся концепцией, этапами и последовательностью выполнения работ. Исследованиями в данной области занимались М. Хаммер, Дж. Чампи, Т. Давенпорт, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, Э.А. Уткин и другие. В современной научной литературе довольно широко освещены и вопросы реинжиниринга бизнес-процессов в страховании, его цели, этапы, составляющие исследовали такие ученые как Николенко Н.П., Шиликова, К. В., Холин В.Е., Янгин А. А. и другие.

Теоретические и практические аспекты страхования и страхового менеджмента освещены в публикациях большого круга ученых и практиков отрасли: В.Ю. Абрамова, Н.А. Амосовой, А.П. Архипова, И.Т. Балабанова, В.Д. Базилевича, К.Г. Воблого, Н.Н. Внуковой, О.А. Гаманковой, Л.А. Орланюк-Малицкой, С.С. Осадец, Л.И. Рейтман, В.К. Райхер, Ю.В. Рожкова, В.И. Серебровского, Т.А. Федоровой, В.В. Шахова и др.

Работы перечисленных авторов имеют несомненную научную и прикладную ценность, но вместе с тем существующие ми-

ровые интеграционные процессы, переменны во внутренней и внешней политической обстановке государств, изменения в законодательной базе, развитие финансовых отношений и прочее сказываются на состоянии страховых рынков и требуют совершенствования и перестройки всех бизнес-процессов страховых организаций, что актуализирует роль реинжиниринга в страховании и требует дальнейшего изучения сущности, особенностей и роли данного процесса в страховом бизнесе.

Постановка задачи. Таким образом, целью статьи является развитие теоретических положений реинжиниринга бизнес-процессов в страховании путем дифференциации и раскрытия сущности основных и обеспечивающих бизнес-процессов страховой организации, систематизации факторов, влияющих на развитие реинжиниринга в страховании и изложения основных различий между традиционной страховой компанией и компанией, построенной на новых принципах реинжиниринга бизнес-процессов.

Изложение основного материала. Традиционно бизнес-процесс определяется как логически выстроенная последовательность действий по решению конкре-

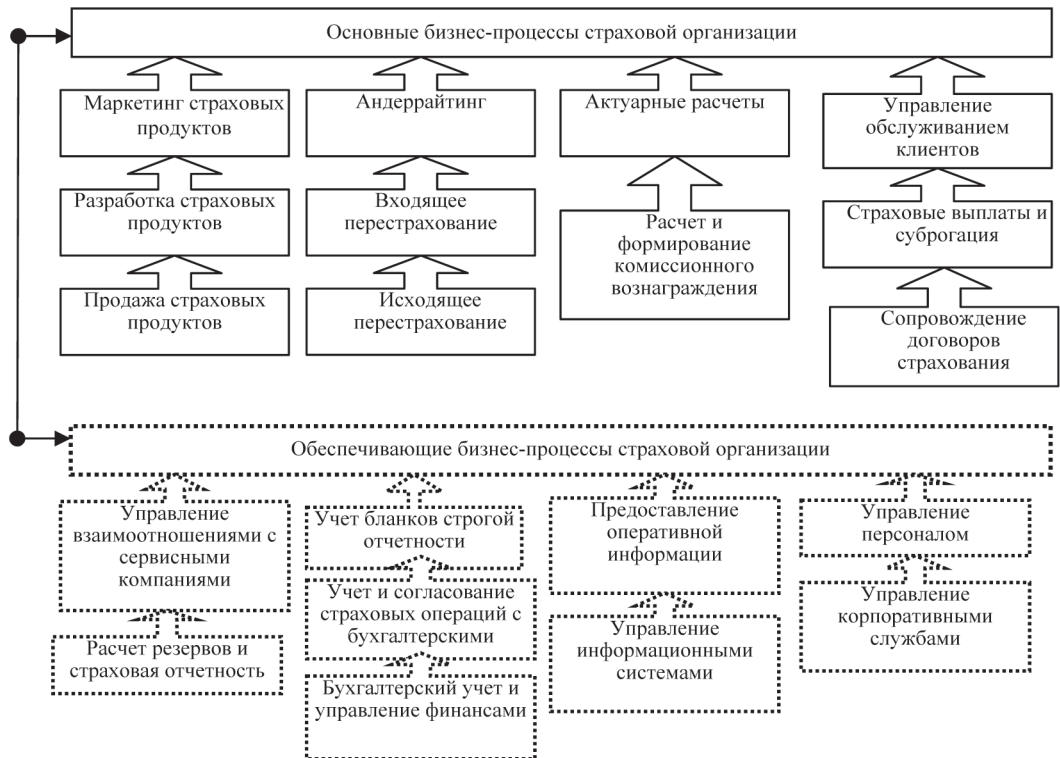


Рис. 1. Основные и обеспечивающие бизнес-процессы страховой организации

Источник: составлено автором на основе [4-6]

тизированных задач. Иначе говоря, это единство непрерывных процессов исполнения целевых функций, возникающих в ходе осуществления деятельности, включая операционную, инвестиционную и финансовую. Бизнес-процессы присутствуют во всем и при этом делятся по типам функций на более крупные и мелкие бизнес-процессы. В страховании их структура определяется набором функций, выполняемых в ходе осуществления деятельности организацией, например:

- бизнес-процессы при продаже договоров страхования;
- бизнес-процессы при урегулировании убытков;
- бизнес-процессы при формировании операционного учета и т.п.

Нерационально организованный бизнес-процесс не даст результата, соответствующего поставленной цели [3; с 8-10]. В процессе разработки бизнес-процесса выявляются причины, по которым имеются расхождения между ожидаемым качеством (результатом) и имеющимся качеством, а выявив причину (дефект), ее не просто устраняют, а стремятся создать систему, позволяющую избежать в дальнейшем появления (проявления) этого дефекта.

Для создания эффективного продукта в страховании необходимо, чтобы в нем приняли участие специалисты по:

- ▶ привлечению (аквизиционной деятельности, продажам, продвижению);
- ▶ учету (бухгалтерия, налоговый отдел, отдел актуарных расчетов);
- ▶ андеррайтингу и размещению риска (перестрахованию);
- ▶ урегулированию убытков [4; с. 4-6].

В основу описания бизнес-процессов страховой компании положен подход, согласно которому используется концепция «цепочки добавления потребительной стоимости», предложенная профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером. В соответствии с этой концепцией все бизнес-процессы страховой компании можно разделить на две группы (рис. 1):

- ▶ основные бизнес-процессы, добавляющие потребительную стоимость к продаваемому страховой компанией на рынке продукту;
- ▶ обеспечивающие бизнес-процессы, не увеличивающие потребительную стоимость продукта, но необходимые для успешного функционирования основных бизнес-процессов.

Данные процессные области определя-

ют бизнес-деятельность страховой компании следующим образом:

Основные:

1) Маркетинг страховых продуктов. Для успешного функционирования страховая компания должна понимать свою позицию на рынке, изучать спрос и предложение, разрабатывать конкурентоспособные предложения и продвигать их на рынок, управлять каналами продаж.

2) Разработка страховых продуктов. Деятельность страховой компании, направленная на разработку страхового продукта, содержит много аспектов, таких как создание концепции продукта, детальное описание правил страхования и физическую спецификацию продукта. Такая деятельность охватывает разработку, формулирование и создание конфигурации страхового продукта, получение разрешения от регулирующих органов на использование продукта, оценку его стоимости, рыночной привлекательности и пр.

3) Продажа страховых продуктов. Данная процессная область в страховой компании определяет различные аспекты деятельности, связанные с продажей страхового продукта. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется заключение договоров страхования при непосредственном контакте со страхователем, или при обращении страхователя в Call-Center для регистрации заявления на страхование. Учитываются операции, связанные с работой агентов «в поле», и как затем информация о заключенных договорах страхования попадает в систему, а также каким образом договора страхования вступают в силу.

4) Андеррайтинг. Андеррайтинг в страховой компании представляет собой деятельность, связанную с согласованием условий заключения договора страхования, и включает в себя подготовку и принятие ряда ключевых бизнес решений, определяющих в дальнейшем риски, которые могут возникнуть по данному договору страхования, потенциальную прибыльность (убыточность) договора страхования, прогноз поступления денежных средств, взаимоотношения с перестраховщиками по данному договору страхования. Большая часть деятельности страховой компании по андеррайтингу связана с переговорным процессом по заключению договора страхования и оценкой возникающих для тех или иных вариантов договора рисков для бизнеса компании.

5) Входящее перестрахование. Данная процессная область в страховой компании определяет полный цикл деятельности, связанной с поддержкой договоров входящего перестрахования. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется заключение и сопровождение договоров входящего перестрахования, по каким правилам осуществляется урегулирование убытков по договорам входящего перестрахования, и как выполняются вспомогательные функции обработки бордера и счетов по договорам входящего перестрахования.

6) Расчет и формирование комиссионного вознаграждения. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку деятельности, связанной с управлением агентами по продаже страховых продуктов. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется заключение и сопровождение договоров с агентами, по каким правилам им осуществляется выплата комиссионного вознаграждения.

7) Сопровождение договоров страхования. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку деятельности, связанной с управлением договорами, заключенными компанией. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется расторжение договоров или внесение изменений в условия договоров.

8) Исходящее перестрахование. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку деятельности, связанной с аспектами исходящего перестрахования. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется регистрация и расторжение различных договоров исходящего перестрахования: факультативных и облигаторных, как рассчитывается танъема по договорам и ряд других дополнительных действий.

9) Страховые выплаты и суброгация. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку полного цикла деятельности, связанной с урегулированием убытков и обработкой страховых случаев. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется регистрация страховых событий и случаев, производится выплата соответствующего страхового возмещения.

10) Управление обслуживанием клиентов. Данная процессная область страховой компании включает в себя процессы, связанные с анализом и управлением уровня и качества обслуживания клиентов, развитием и поддержкой взаимоотношений с клиентами.

Обеспечивающие:

1) Управление взаимоотношениями с сервисными компаниями. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку полного цикла деятельности, связанной с управлением взаимоотношениями с партнерскими и сервисными организациями при обработке убытков и страховых случаев. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании выполняется взаимодействие с партнерами и сервисными организациями, осуществляются финансовые расчеты.

2) Учет бланков строгой отчетности. Учет бланков строгой отчетности (БСО) в страховой компании представляет собой деятельность, направленную на поддержание полного жизненного цикла документов строгой отчетности, используемых в страховании.

3) Учет страховых операций и платежей. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку деятельности, связанной с согласованием платежей и выплат с договорами страхования и перестрахования. Процессная область определяет то, каким образом в страховой компании осуществляется приписка платежей и выплат к договорам и страховым случаям.

4) Расчеты резервов и страховая отчетность. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку деятельности, связанной с установкой порядка расчетов резервов (по страхованию жизни и по иному страхованию) и получения соответствующей страховой отчетности по резервам.

5) Согласование страховых и бухгалтерских операций. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку сквозных интеграционных операций, выполняющихся в страховой и бухгалтерской системах.

6) Предоставление оперативной информации. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает поддержку деятельности, связанной с получением различного рода отчетов, включая статистическую отчетность, требуемую в соответствии с законодательством.

Таблица 1 – Определение понятия «реинжиниринг»

Авторы	Содержание
<i>М. Хаммер, Дж. Чампи [7]</i>	Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы
<i>Райзберг Б.А. [8]</i>	Процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень; деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте.
<i>Зайцев Н.Л. [9]</i>	Деятельность по совершенствованию и перестройке действующих технических и технологических решений на производственных объектах
<i>Суслов В.И. [10]</i>	Пересмотр и реорганизация бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности.
<i>Уткин Э.А. [11]</i>	Средство такой перестройки организации бизнеса, при которой устраняются ненужные, не дающие ничего положительного затраты труда («пустопорожние процессы»)
<i>Жалило Б.А. [12]</i>	Это способ улучшения, оптимизации процессов, конечный результат которого более быстрый, лучший, более эффективный (производительный), или экономный (экономичный) способ производства какого-либо продукта или услуги.

Источник: составлено на основе анализа литературных источников

7) Управление информационными системами. Данная процессная область в страховой компании обеспечивает все функции ИТ службы по управлению сферой информационных технологий компании, включая планирование, развитие и эксплуатацию прикладных систем, инфраструктуры, поддержку бизнес пользователей.

8) Бухгалтерский учет и управление финансами. Данная процессная область включает в себя бизнес процессы бухгалтерского учета, такие как ведение главной книги, дебиторы и кредиторы, управление кассовыми операциями и выставлением и оплатой счетов, а также процессы планирования и контроля исполнения бюджета, минимизации затрат и налогов, начисления заработной платы.

9) Управление персоналом. Процессная область содержит бизнес процессы, связанные с кадровой функцией компании, включая управление наймом и увольнением сотрудников, их переквалификацией, обучением и перемещением, планированием карьеры и разбором жалоб, оценкой эффективности их работы [6].

10) Управление корпоративными службами. В данной процессной области сосредоточены административные процессы, связанные с ведением учетных докумен-

тов, планированием организационной работы в компании.

И еще одним дополнительным бизнес-процессом следует назвать «Совершенствование деятельности». Процессная область включает в себя процессы оптимизации ведения бизнеса компанией на основе анализа ключевых показателей деятельности и аналитической отчетности. Такая оптимизация может затрагивать организационные преобразования в компании и реинжиниринг бизнес-процессов.

Остановимся более подробно на этом перспективном направлении совершенствования страхового менеджмента и формирования клиентоориентированной страховой организации. Изучая данный вопрос, рассмотрим определения понятия «реинжиниринг», которые предлагают известные ученые и практики (табл. 1).

Применительно к бизнес-процессам в страховании понятие реинжиниринг также встречается часто, но комплексное определение предлагают лишь некоторые авторы. Так Николенко Н.П. предлагает следующие дефиниции реинжиниринга бизнес-процессов в страховании [13]:

► «капитальный ремонт» для достижения существенных улучшений (на порядок отличающихся от предыдущих) в бизнесе;

► резкое повышение эффективности деятельности компании либо отдельного направления организации по следующим параметрам: снижение себестоимости страховых услуг, повышение качества обслуживания потребителей страховых услуг, обеспечение прозрачности страховых отношений, рационализация системы управления, достижение максимальной гибкости и настраиваемое системы в непрерывно меняющейся среде;

► повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов;

► процесс, при котором линейная структура страховой компании, ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой

структуре, в которой сформированы горизонтальные технологические связи по основным бизнес- процессам во главе которых стоят процессные менеджеры;

► очень сложный и непростой процесс кардинальных изменений в деятельности всей страховой организации. Однако он является адекватной реакцией на изменившиеся внешние условия ведения бизнеса и направлен на улучшение качества обслуживания клиентов, что ведет к увеличению объемов продаж и тем самым доходов компании;

► дело инновационное, творческое, требующее креативности и инициативы. Он может успешно применяться лишь тогда, когда в компании произошло осознание необходимости революционных перемен.

Холин В. Е. также дает разноплановые определения этому действительно сложному и разностороннему процессу[14]:

Таблица 3 Отличие между традиционной и реинжиниринговой страховой компанией

Критерий	Традиционная страховая компания	Реинжиниринговая страховая компания
<i>Отношение к клиенту</i>	Клиент находится вне компании, качество его обслуживания зависит от субъективных факторов	Клиент - главная ценность, находится в середине бизнес-процессов обслуживания
<i>Отношения между сотрудниками в коллективе</i>	У каждого сотрудника есть свои функциональные обязанности, качество выполнения которых оценивает начальник	Сотрудники - единственная команда, от совокупных действий которых зависит качество обслуживания, как внутренних клиентов, так и внешних
<i>Отношение к руководству</i>	Руководитель должен отдавать умные распоряжения и контролировать их выполнение	Руководитель - тренер-игрок в команде
<i>Система коммуникаций</i>	Соблюдение субординации по вертикали	Согласованность действий по горизонтали
<i>Методы и стиль управления</i>	Авторитарный, бюрократический, в основе которого лежит централизация	Командный, демократический, сочетает централизацию и децентрализацию
<i>Основы организационной культуры</i>	Тщательное и своевременное выполнение задач, поставленных руководством, отсутствие инициативы и творчества, боязнь брать на себя ответственность	Инициативность, творчество, умение брать на себя ответственность и решать проблемы

Источник: составлено на основе [13, 16]

► направление развития страховой организации, когда путем переосмысления и соответствующего изменения бизнес-процессов страховщика (модификации, устранения либо создания новых процессов) достигается повышение его социально-финансовой эффективности;

► отказ от управления функциональными структурными подразделениями в пользу управления бизнес-процессами, т.е. обособление по признаку полного соответствия характеру и требованиям страхователя к качеству страховой услуги.

Целью реинжиниринга бизнес-процессов является системная реструктуризация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Реинжиниринг бизнес-процессов, проводимый с определенной периодичностью, например один раз в 5 - 7 лет, направлен в последующем на непрерывный инжиниринг бизнес-процессов, т.е. постоянную адаптацию бизнес-процессов к изменяющейся внешней среде [15, с. 34].

Рост популярности реинжиниринга в отечественном страховании как направления построения новых бизнес-процессов и совершенствования существующих приходится на 90-е гг. XX в., при этом нельзя не отдать должное Николенко Н.П., который в 1991 г. в своей книге «Реинжиниринг страховой компании» [13] подробно и доступно описал воздействие реинжиниринга бизнес-процессов на деятельность страховой компании.

Если обобщить все факторы, которые повлияли на развитие реинжиниринга в страховании, и разделить их на два группы, то получим:

1) Факторы предложения:

– усиление конкуренции на страховом рынке – увеличение количества страховых компаний и посредников;

– появление на страховом рынке иностранных инвесторов с качественными страховыми продуктами и современными подходами страхового менеджмента;

– законодательное сокращение объемов схемного страхования и количества кептивных страховщиков;

– увеличение количества классических компаний с современными подходами к организации страховой деятельности;

2) Факторы спроса:

– повышение уровня доходов граждан и страховой культуры населения – рост спроса на качественные страховые продукты;

– расширение обязательных видов страхования;

– растущий спрос на качественный страховой ассистанс.

На стыке спроса и предложения находится равновесная цена на страховой продукт соответствующего качества, которая формируется, преодолевая закономерный конфликт интересов покупателя и продавца, гармонизировать взаимоотношения которых позволяет взвешенный реинжиниринг.

Первым параметром успеха реинжиниринга является клиентоориентированность. Это означает, что любые действия, которые происходят в страховой компании, должны быть направлены на достижение единой цели, в центре которой клиент и максимальное удовлетворение его потребностей. Вторым параметром реинжиниринга является построение такой организационной структуры страховщика, которая бы позволила эффективно осуществлять все бизнес-процессы и достичь главной цели – максимального удовлетворения потребностей клиента [16]. Третьим параметром является корпоративная культура, система мотивации, а также понимание и поддержка каждым сотрудником страховой организации ее миссии, видения, цели и задач.

Существует много других критериев и параметров, благодаря которым можно оценить эффективность внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, однако можно выделить основные различия между традиционной страховой компанией и перестроенной на новых принципах (табл. 3).

Выводы. Таким образом, для страховых менеджеров все большую актуальность приобретают вопросы, связанные с развитием реинжиниринга бизнес-процессов в страховых компаниях, который при грамотном и своевременном построении предусматривает формирование деловой культуры среди участников страхового процесса; информационную достоверность об условиях предоставления страховых услуг; надлежащий уровень защиты имущественных интересов; качественное обслуживание клиентов. Все перечисленные мероприятия способны вывести компанию на новый клиентоориентированный уровень развития и повысить качество страхового менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы : регламентация и управления: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 319 с.
2. Янгин А. А. Методы моделирования и оптимизации бизнес-процессов в страховании: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эк. наук: спец. 08.00.13 — «Математические и инструментальные методы экономики» / А.А. Янгин. — М., 2004 — 22 с.
3. Горулев Д.А. Оптимизация бизнес-процессов страховой компании / Д.А.Горулев, А.А. Кварандзия / / Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. — М. : Регламент, 2008. — № 3. — С. 8-10.
4. Горулев Д.А. Основы бизнес-процессов и страховой андеррайтинга : учеб. пособие / Д.А. Горулев. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. — 80 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. — 2-е изд., доп. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 272 с.
6. Страховые бизнес-процессы [Электронный ресурс] // Сайт компании ELT-ПОИСК. — Режим доступа : <http://www.elt-poisk.ru/content/view/10/12/>
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. /Пер. с англ. — СПб. : изд-во СПб. ун-та, 1997 — 332 с.
8. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Под ред.Б. А. Райзберг . — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 512 с.
9. Зайцев Н.Л. Краткий словарь экономиста. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 224 с.
10. Суслов В.И. Толковый словарь «Инновационная деятельность». — 2-е изд., доп. / отв. ред. В.И.-Суслов. — Новосибирск, 2008. — 224 с.
11. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг: обновление бизнеса / Э. А. Уткин. — М. : Тандем, 1998. — 224 с.
12. Жалило Б. Бизнес-тренинг «Прорыв в продажах» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://zhalilo.livejournal.com/11736.html>
13. Николенко Н.П. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании. — М. : Страховое ревю, 2011. — 123 с.
14. Холин В.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Холин В. Е.; [Место защиты: Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова]. — Москва, 2008. — 192 с.
15. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 320 с.
16. Шилікова, К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у страховій компанії: особливості та основні складові ефективності [Текст] / К. В. Шилікова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». — Суми, 2009. — Вип. 25. — С. 186-192.